جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي

دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

إعـداد

تغريد محمد سليمان بربخ

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر/ 2010 م

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تفويض

أنا الموقع أدناه " تغريد محمد سليمان بربخ" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: تغريد محمد سليمان بربخ

التوقيع:

التاريخ: 27 / 1 / 2011 م

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي : دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

وأُجيزت بتاريخ 20 / 12 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً**	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**مشرفاً**	....
الدكتور زعبي محمد الزعبي	**عضواً خارجياً**	....

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

بفضل الله ومنته ،بمساندة الأهل والأصدقاء، بتعاون الزملاء ...... قد من الله سبحانه وتعالى علي بأن أتممت كتابة رسالتي، وانه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى صاحب العلم إلى الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي الذي اشرف على رسالتي والى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط.

وإلى الأستاذ الدكتور كامل المغربي والدكتور زعبي الزعبي أعضاء لجنة المناقشة

وإلى صاحبة الكرم الدكتورة سلوى السامرائي التي أحاطتني برعايتها وتوجيهاتها

وأعز الناس إلى والداي الحبيبين والى إخوتي وأخواتي

والشكر المتواصل إلى مديري السيد حسين الجزار على دعمه لي طوال مشوار دراستي.

تغريد محمد سليمان بربخ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

إلى والدي الحبيبين

إلى كل من منحني من وقته لحظه

إلى كل باحث عن العلم وعاشق للحقيقة

إلى كل الأكف البيضاء التي أمسكت بيدي وكانت عوني وسندي

تغريد محمد سليمان بربخ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الأشكال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي

دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية

إعـداد

تغريد محمد سليمان بريخ

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر خصائص المنظمـة الـساعية لـلتعلم علـى تخطـيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتـصميم اسـتبانة شملـت (55) فقـرة لجمـع المعلومات الأولية من عينة الدراسـة المكونـة مـن (73) مفـردة. وفي ضـوء ذلـك جـرى جمـع وتحليـل البيانـات واختبـار الفرضـيات باسـتخدام الحزمـة الاحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية بوجود التوجه الريادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. القيام بدعم المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بخصوص فرص التعلم والتدريب للأفراد العاملين.

2. تعزيز إشراك إدارة شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ABSTRACT

The Impact of Learning Organization Characteristics on Secnario Planning and the role of Entrepreneurial Orientation

An Applied on Jordanian Insurance Companies

Prepared by

Tagreed Mohammad Suleman Barbakh

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the Learning Organization Characteristics on Secnario Planning and the role of Entrepreneurial Orientation on Jordanian Insurance Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (55) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted of (73) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, and multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Secnario Planning in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
2. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Entrepreneurial Orientation in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
3. There was significant impact of Entrepreneurial Orientation on Secnario Planning in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).
4. There was significant impact of Learning Organization Characteristics (Continuous learning; Inquiry and dialogue; Team learning; Embedded system; Empowerment; System connection and Strategic leadership) on Secnario Planning Under Entrepreneurial Orientation in Jordanian Insurance Companies at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Support the managers in Jordanian Insurance Companies about the chances of learning and training of personnel.
2. Promote the involvement of staff in Jordanian Insurance Companies on updated information on competitors, industry general trends and company directions.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): فرضيات الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): أهداف الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(1 - 1): المقدمــــة

سبب الإنفتاح الواسع على نشاطات الأعمال في زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وإزدياد إدراك مديري تلك المنظمات لأهمية وضع الاستراتيجيات الملاءمة، وفهم طبيعة المنافسة، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات التي تضمن قدرة الشركات الى تعظيم الأداء الى أعلى مستوى ممكن.

فقد أكد (إدريس، والغالبي، 2010: 168) أن جميع المنظمات تحتاج إلى نظام محكم ودقيق للتغذية العكسية يجعل منها على إحاطة ودراية بما قد حدث. فهي بحاجة إلى معرفة ما هو مستوى أعمالها، والإختيار ما بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، فإن المنظمات تحتاج كذلك إلى معلومات حول المستقبل؛ أي بمعنى أنها تحتاج إلى أنظمة تغذية مستقبلية.

وقد بين (Mintzberg, 1994: 375) أنه عندما يتم رؤية الأمر كطريقة للنظر في البيئة الخارجية، فإن بعض الأساليب غير الكمية مثل بناء السيناريو تستخدم ليس للتحديد والتنبؤ ولكن ببساطة لتفسير وتوضيح ما الذي يحدث خارج منظماتهم.

وفي عالم الأعمال المليء بالتغيرات المستمرة، فإنه لا يكفي مجرد وجود التكامل التشغيلي والعملياتي، إذ أن المنظمات تحتاج أيضاً إلى تكامل استراتيجي والذي يتطلب تدارس موضوع التآزر Synergies بين مختلف العمليات. حيث أن تحديد البدائل الاستراتيجية يعتبر من القضايا الرئيسية للمنظمات، والتي تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمالها (Pitts & Lie, 1996: 88).

وبهذا، فإن الغالبية من منظمات الأعمال تتعامل مع مفهوم السيناريوهات منهجاً فعالاً في تحقيق التفوق والتميز الاستراتيجي، حيث أصبحت حالة توليد هذه السيناريوهات للمستقبل منهجا فعال للمنظمات الساعية للتعلم Learning Organization. فالمديرين كمفكرين حول المستقبل يعالجون المعلومات لإستنباط إتجاهات هذا المستقبل والاستفادة من هذه الاتجاهات بأفضل الصيغ.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى الى التعرف على أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين مهما كان حجمها إلى التعرف على ما يدور حولها من تغيرات؛ وما هو النشاط الذي تمارسة اليوم وكذلك يفترض أن يكون لديها القدرة على الإختيار من بين البدائل المتاحة، وهي تتقدم باتجاه مستقبل مليء بالأحداث والتهديدات. حيث أشار بعض المديرين إلى أن فشل العديد من المنظمات ومنها شركات التامين الأردنية يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي وإفتقارها لسيناريوهات محددة يمكنها من تحقيق التميز وإمتلاكها خصائص تميزها عن المنظمات الاخرى العاملة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في نفس القطاع، وبهذا أشار (Wack, 1985: 139) أن قدرة المنظمات على التعلم يدعمه منهج تخطيط السيناريو لتعزيز وتحسين الأداء على المدى البعيد.

وإستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

رابعاً: ما مدى الدور الذي يلعبه التوجه الريادي كمتغير وسيط في تعزيز أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المنظمة الساعية للتعلم وتخطيط السيناريو في قطاع صناعة التامين في تحقيق التميز عن المنظمات الاخرى العاملة في نفس القطاع، والدور الذي يلعبه التوجه الريادي وهذا ما يتطلب من شركات التأمين من التعرف على التغييرات والتطورات البيئية وتبني استراتيجيات فعالة وبناء السناريوهات على المدى البعيد.

وحيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين اهمية تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي. ومن المحتمل ان تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتعزيز وتحسين قدرة المنظمات على التعليم على المدى البعيد.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على طبيعة تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية وإلى أي مدى تؤثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في تعزيز أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية.
2. دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي
3. تحديد أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو.
4. تحديد أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية بوجود التوجه الريادي.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى إختبارها:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

(1 - 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين الاردنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية من المديرين العاملين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي أستغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من آذار 2010 ولغاية 30 /10/ 2010.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحدود العلمية: سيتم الإعتماد على متغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم، وهي (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) المحددة طبقاً لأنموذج (Watkins & Marsick, 1993). وما يتعلق بتخطيط السيناريو فقد لجأت الباحثة إلى ما حدده الباحث (Chermack & Walton, 2006)، وفيما يتعلق بالتوجه الريادي فقد تم الإعتماد على كل من (Wang, 2008; 635-657) ؛ (Rauch, et..al, 2009: 761 – 787).

(1 - 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركات التأمين الأردنية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بخصائص المنظمة الساعية للتعلم ؛ والتوجه الريادي وتخطيط السيناريو.
3. المديرين ونوابهم ومساعديهم العاملين في شركات التأمين الأردنية.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization: المنظمة القادرة على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات (Marsick & Watkins, 2004: 354). والتي سيتم قياسها من خلال:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فرص التعلم المستمر: والتي تشير إلى الفرص الممنوحة للأفراد العاملين للتعلم والنمو حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

تشجيع الحوار والإستفسار: والتي تشير إلى ثقافة الحوار والإستفسار المعمول بها في المنظمة والتي تمكنهم من إكتساب مهارات التفكير والتعبير عن آرائهم والقدرة على الإستماع لآراء الآخرين والإستفسار منهم.

تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: والتي تشير إلى استخدام فرق عمل معينة للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير والتعاون والتعلم الجماعي.

أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم: والتي تشير إلى الانظمة اللازمة لتبادل المعلومات والتعلم وتكاملها مع انظمة العمل في المنظمة.

تمكين الأفراد: والمقصود به إعطاء العاملين الصلاحيات من مختلف المستويات الإدارية وتوزيع المسؤوليات عليهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

الربط بالبيئة الخارجية: والتي تشير إلى مدى إرتباط المنظمة وفعالياتها بالمجتمع المحيط بها والقيام بالفهم الشامل للبيئة التي تعمل فيها من خلال استخدام المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية.

القيادة الاستراتيجية: وهي القيادة المسؤولة عن المنظمة والتي تتحلى بالخصائص الاستراتيجية المُعبرة عن النظرة المتكاملة البعيدة المدى لمستقبل المنظمة والعاملين فبها.

التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation: توجه استراتيجي تتبناه الإدارة العليا ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Wang, 2008; 635-657).

تخطيط السيناريو Scenario Planning؛ ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكد المستقبلية (Lindgren & Bandhold, 2003).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمــــة

(2 - 2): المنظمة الساعية للتعلم

(2 - 3): التوجه الريادي

(2 - 4): تخطيط السيناريو

(2 - 5): صناعة التأمين في الأردن

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2-1): المقدمـــة

بات من المعروف أن من خصائص بيئة المنظمات وبخاصة منظمات الأعمال الإضطراب البيئي، والتغيرات المتسارعة، مما فرض على إدارة المنظمات تبني وإعتماد تقنيات ومداخل إدارية معاصرة قادرة على مواجهة التحديات المشار إليها آنفاً. ويعد مدخل المنظمة الساعية للتعلم والسيناريوهات إحدى التقنيات الفاعلة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي. وبرغم الاهمية الكبيرة لتوجه المنظمات نحو الريادة إلا أن الكتابات العربية للمواضيع السابقة فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية. وأمام هذه التحديات تأتت الحاجة إلى الولوج في مواضيع المنظمة الساعية للتعلم والتوجه الريادي وتخطيط السينايوهات. وعليه قسم هذا الفصل إلى الحديث عن المنظمة الساعية للتعلم وخصائصها ونماذجها المقترحة من قبل الكُتاب والباحثين المتخصصين في مجال المنظمة الساعية للتعلم. ومن ثم الحديث عن التوجه الريادي للمؤسسات، وأخيراً التحدث عن السيناريو وتخطيط السيناريو في منظمات الأعمال.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2-2): المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization

يمكن تعريف المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، 2005). وتبحث المنظمات المتعلمة وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم المستمر (Knutson, et..al, 2005: 26). وينظر (Mallet, 1995: 10) إلى منظمة التعلم على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم. وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (Dewar & Whittington, 2004) في تحديد مفهوم المنظمة الساعية للتعلم بأنها زيادة قدرات المنظمة الساعية للتعلم على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلائم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير. ويرى (Marsick & Watkins, 2004: 354) أن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات. في حين يركز (أبو بكر، 2001: 73) في تعريفه للمنظمة الساعية للتعلم على إدارة المعرفة، بقوله أنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من إكتساب المعرفة الجديدة ونقلها. ويحدد (طويقات، 2010: 13) مفهوم المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمات التقليدية وتتمثل في ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، والإبداع والابتكار لدى العاملين، والمرونة العالية للتغيرات البيئية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة التفكير النقدي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لقد بـين (Thomas & Allen, 2006: 123-139) إلى وجـود العديـد مـن المـبررات الـتي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة الساعية للتعلم وتطبيقها والحفاظ عليهـا، إذ أن مـا سـببته العالميـة مـن نجـاح في الاقتـصاد وسـوق المـال والاقتـصاد العـالمي تـبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمـضاربات في أرجـاء العـالم، وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (Hughes, 2008: 15-26).

ويبين (الكبيسي، 2004: 121) إلى أن التحول الجوهري في أسـاليب العمـل أدى إلى تحرك المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمـل إلى ابتكـار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر، وأن زيادة تأثير العملاء بما يمتلكونه من قـوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمـات اكثـر تـأثيرا في تحديـد إسـتراتيجية المنظمـات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه لإدارتها نحو أولوية الجـودة مـن خـلال معـايير جديـدة لـلأداء، والتنـوع في الانتـاج، والملاءمـة في الوقـت، والاسـتجابة المـستمرة لحاجات وطموحات العملاء. وإن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حـول جـودة الـسلعة والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحـد، أدى إلى اهتمـام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحـث عـن أحـدث الأسـاليب الـتي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق ، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين. بالإضافة إلى ذلك فأن الثورة في تكنولوجيا المعلومـات والمعرفـة أصبحت من أهم مصادر الثروة بالنسبة إلى العديد مـن المنظمـات وأضـحى العنـصر البـشري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمـة. ويتضاعف انتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمـة، فالمعرفـة ضـرورية لزيـادة قـدرة الموظفين علـى تحـسين الأداء وتطـويره، والمعرفـة مطلوبـة لتجديـد المنتجـات والخـدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبنـاء وحـل المـشكلات، فالمعرفـة ضـرورية لتزويـد المنظمـة بالميزة التنافسية في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البـشرية (Moilanen, 2001: 6-20).

وتنظر (Kelley, et..al, 2007: 206) إلى المنظمة الساعية للتعلم بأنها تتميز بمـا تقدمـه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخزنها وتوثيقها، ثـم تفـسيرها وتوظيفهـا وتوليـدها. في حـين يؤكـد (الكبيـسي، 2004: 114 ـ 119) أن المنظمـة الساعية للتعلم تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعلمية بحرصها على تعلـم أسـاليب الـتفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مـع الآخـرين، وبالهيكلـة التنظيميـة التعليمـة التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفـرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

وتُعد المنظمة الساعية للتعلم أنموذجاً تنظيمياً مـبني علـى وعـود تحريريـة مؤكـدة، مثل: تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المـسهل، وخلـق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمـة، ويؤيـد هـذا النمـوذج مبـادئ الـشمولية، وصـنع القـرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثـر للـتعلم، وهـي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بهذا توصف بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة وتمتاز بتعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou, 2005: 18).

ويذكر (العلي، وقنديلجي، 2006) أن المنظمات المتعلمة تتميز بخصائص منها: شعور العاملين فيهابأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل؛ لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عمل الفرد الواحد، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.

ولعدم وجود تعريف محدد للمنظمة الساعية للتعلم، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحول إلى نظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة الساعية للتعلم التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لنماذج للمنظمة الساعية للتعلم والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

1. **أنموذج** Peter Senge

وضع هذا الأنموذج (Senge) الذي يعد مبتكَراً لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم. وقد وضع (Senge) خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي (Senge, 2006):

- التفكير النظمي System Thinking، وهو مقدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة والمنعقدة لجميع المكونات الفرعية للمنظمة وتفاعلاتها الديناميية، ويتضمن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن فهم الحدث يستلزم فهم شبكة علاقاته البينية ضمن شمولية مكونات النظام، فكل سلوك هو سبب ونتيجة في الوقت نفسه.

- التميز الشخصي Personal Mastery، ويعنى المستوى العالي من الإتقان العملي والإحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الإحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها.

- النماذج الذهنية Mental Models، وهي مجموعة الإفتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكهم ومستويات أدائهم وقناعاتهم أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية.

- الرؤية المشتركة Shared Vision، وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل والتي تبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة، ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمنظمة.

- تعلم الفريق Team Learning، وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها وعبر إمكانيات التعلم الفريقي فيما بينهم أو إقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. **أنموذج** Marsick and Watkins

قدمت كل من Marsick & Watkins عام 1993 أنموذجاً متكاملاً للمنظمة الساعية للتعلم مبنياً على تعريفهم للمنظمة الساعية للتعلم ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين المنظمة الساعية للتعلم متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة المنظمة الساعية للتعلم، وهي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الإستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية.

3. **أنموذج** Redding

وفيه تم إقتراح دليلا لتقويم المنظمة الساعية للتعلم مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. ويتضمن أنموذج (Redding) لتقويم خصائص المنظمة الساعية للتعلم ببعدين رئيسين هما: بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم. ويتضمن الأنموذج ست خطوات هي: تحديد الهدف والفائدة ؛ و اختيار إداة التقويم واكتشاف النتائج ؛ وتطوير إستراتيجية المنظمة الساعية للتعلم ؛ وتخطيط مبادرات المنظمة الساعية للتعلم ؛ وتطبيق مبادرات المنظمة الساعية للتعلم (Redding, 1997: 62-66).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4. **أنموذج العتيبي** AL – Otaibi

قـام (AL-Otaibi, 2000: 116) بإعـداد نمـوذج المنظمـة الـساعية للـتعلم بعـد أن قـام بمراجعة مفاهيم المنظمة الساعية للتعلم وممارساتها وأساليب تقويمها مـع مراجعـة المفـاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر علـى أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية المنظمة الساعية للتعلم هي:

1. نظـام المنظمـة، ويتـضمن تـسعة مـتغيرات هـي (الهويـة؛ والرؤيـة؛ والاسـتراتيجية؛ والهيكلية؛ والنظم؛ والأساليب؛ والموظفون؛ والمهارات؛ والأهداف الرئيسة).
2. نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجيه التعلم وادارة المعرفة ونشاطات الـتعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
3. نظـام الثقافـة الاجتماعيـة ويتـضمن مـتغيرين همـا (أنمـاط الـسلوك المـشتقة مـن القـيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

5. **أنموذج** Moilanen

اقترح (Moilanen, 2001: 6-20) أنموذجاً المنظمة الساعية للـتعلم مكـون مـن خمـسة أبعاد رئيسية، هي:

1. نظام القوى الدافعة، ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضـع الهياكـل والأنظمـة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليـات الـتعلم، وتزيـل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. تحديد الهدف، ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

3. الإستفهام، يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

4. التمكين، ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

5. التقييم، ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2-3): التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

استخدم مفهوم الريادى Entrepreneur لأول مرة فى اللغة الفرنسية فى بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التى ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich L, et..al, 2005: 6). ويذكر (جواد، 2000: 476 – 477) في هذا المجال عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات التي تنحو نحو التوجه الريادي، وهي:

1. التزام الإدارة العليا، ولا يمكن توقع وجود اي ميل باتجاه قبول الافكار الريادية ما لم تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج هذه الافكار، وتدفع نحو تبنيها من قبل الاخرين.

2. مرونة الهيكل التنظيمي، يجب ان يكون الهيكل التنظيمي مرنا قادرا على التكيف والتحوير من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الافكار الريادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، وان يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل منظمتهم نحو اللامركزية في ادراة عملياتها.

3. استقلالية الفريق المكلف بتنفيد الفكرة الرائدة، والتي تشير إلى ان يتمتع الفريق المكلف بمهمة ما بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.

4. التحفيز للمخاطرة، وهي ان تدعم المنظمة التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكارا ابداعية ريادية تتقلها الى واقع جديد.

5. نظام رقابي ملائم، النظام المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب ان يعمل النظام الرقابي في المنظمة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ والاخبار عما سيؤول اليه الحال اذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

ويقترح (Covin & Miles, 1999: 48) في هذا المجال ثلاثة اوضاع للريادة المؤسسية الوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية Corporate Venturing. والوضع الثاني، هو دعم الفرد او مجموعة من لافراد نحو تبني فكرة اطلاق منتوج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية Intrapreneurship. اما الوضع الثالث، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالادارة الريادية Entrepreneurial Management والوضع الريادي Entrepreneurial Posture والتوجه الريادي Entrepreneurial Orientation والريادة على المستوى المؤسسي Firm-Level Entrepreneurship وبناء الاستراتيجية الريادة Entrepreneurial Strategy Making والادارة الابتكارية الرائدة Innovative Management Pioneering.

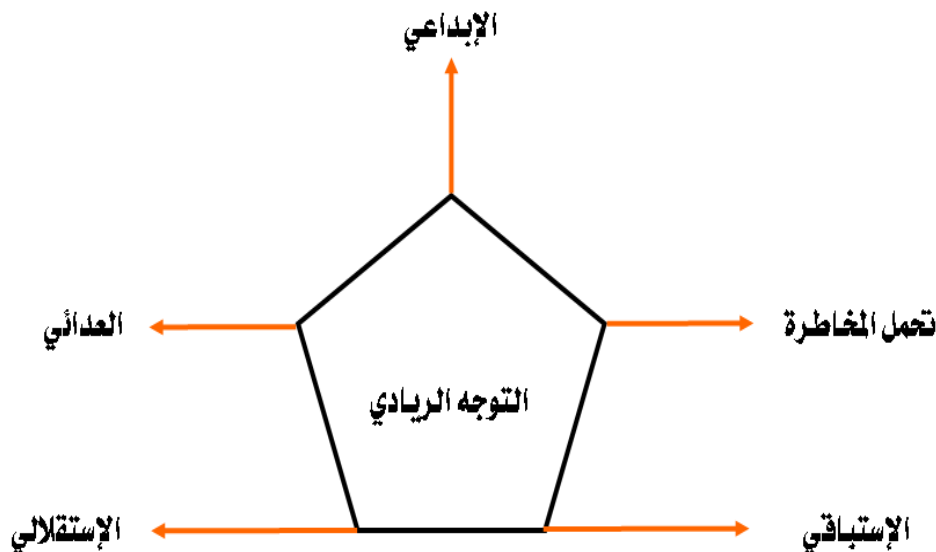
وبين (Miller , 1983: 771) أن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بالابتكارية Innovative، والمخاطرة Risk، والاستباقية Proactive. وبهذا يصف الوضع الاستراتيجى الذى يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادى والذين يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد يعتبر التوجه الريادى مركزا لنجـاح الريـادة المؤسـسية، فالتوجـه الريـادى هـو مفهوم اساسى فى ادبيات ادارة الاستراتيجية، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها علـى مستوى المؤسـسة، كمـا يـشجع الانـدفاع نحـو انتقـاء تفضيلات إداريـة، ونـشر معتقـدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون فى المستوى الاعلـى مـن المؤسـسة (Covin, et..al, 2006: 57).

وتشير ادبيات نظريه المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) الى ان الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادى، ويعزى التوجه الريادى فى الغالـب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة اكثر من مجرد النظر إليه كافعال صادرة عن افراد يمتلكون خصائص وسمات معينة. ووصف (Lumpkin & Dess, 1996: 135 – 172) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدا على أهمية الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي لفهم عملية الريـادة برمتها، والشكل (2 ـ 1).

شكل (2 ـ 1): أبعاد التوجه الريادي



Source : Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, ***Academy of Management Review***, Vol.21, No.1:135 - 172.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2-4): تخطيط السيناريو Scenario Planning

بين (Schoemaker, 1995) أن السيناريو يمثل طريقة منظمة ومرتبة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة، والتي يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات بشكل أفضل. وحدد (Lindgren & Bandhold, 2003) السيناريو بأنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكد المستقبلية.

ويشير (Vander Heijden,1996) إلى أن مفهوم تخطيط السيناريو الذي بدأته مؤسسة (Rand) ومعهد (Hudson)، حيث اعتمدت العديد من المنظمات الاستشارية وغيرها سيناريوهات عديدة كجزء من بنائها الاستراتيجي، وهكذا أصبح تخطيط السيناريو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية. وخلال عقد السبعينات من القرن الماضي، تأسست مجموعة من المنظمات المختصة بدراسة المستقبل. وقد عملت الكثير من هذهِ المنظمات على إعتماد تخطيط السيناريو كأداة رئيسة لاستكشاف المستقبل. غير أن عصر تخطيط السيناريو خلال عقد السبعينات كان قصير العمر. حيث أن تردّي الأوضاع على أثر الأزمات النفطية في منتصف وأواخر السبعينات أجبر العديد من المنظمات على تقليص كوادرها. غير أن أزمات التخطيط في الثمانينات أدت إلى تجديد الاهتمام بالكيفية التي يحدث فيها التخطيط، مما أدى بالكثير من المنظمات الاستشارية إلى تطوير منهجيات خاصة بتخطيط السيناريو. كما أن الإضطرابات البيئية والتطورات السريعة،والاهتمام الجديد بإدارة عدم التأكد وكيفية التعامل معه من خلال تخطيط السيناريوهات، كل هذهِ الأمور دفعت بجميع المنظمات الاستشارية الرئيسية إلى تطوير منهجياتها الخاصة بالسيناريوهات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويحدد (O.Brien,1995: 7) أن تخطيط السيناريو يمثل طريقة منهجية لتطوير وفحص وإختبار الخطط والاستراتيجيات في اوقات عدم التاكد على وجه الخصوص، وذلك من خلال إيجاد وتشكيل وتكوين مستقبليات ممكنة ومختبرة. ويورد (Schoemaker,1995: 25) أن تخطيط السيناريو بكونه حقل وطريقة منظمة لتصور مستقبليات ممكنة، يساعد هلى تطوير قابلية المنظمة في التعامل مع بيئتها وملاحظتها بطرق بارعة، وهو بالنتيجة ما يؤدي إلى منظمة متعلمة قوية على المدى البعيد. ويؤكد (Lindgren & Bandhold,2003: 26-28) بأن تخطيط السيناريوهات هو طريقة تخطيط تُستخدم للتعامل مع حالات عدم التأكد في بيئات الأعمال المستقبلية. ويذكر (Mintzberg,1994) بأن تخطيط السيناريوهات هو أداة فاعلة للتخطيط الاستراتيجي المتوسط والبعيد المدى في ظل الظروف غير المؤكدة. كما أن تخطيط السيناريوهات يساعد المنظمات في ترصين الاستراتيجيات ورسم الخطط للجوانب غير المتوقعة، والبقاء على مقربة من الاتجاه الصحيح والتأكيد على القضايا الصحيحة والمناسبة. غير أن كتابة السيناريو هي ليست مجرد أداة تخطيط، بل أنها أداة تعلّم فاعلة أيضاً. فالتفكير بالسيناريوهات يساعد المنظمات في فهم منطق التطورات وتوضيح القوى التوجيهية والعوامل الرئيسية. فتخطيط السيناريوهات هو تخطيط مستقبلي بدأ الاهتمام به في عصر أصبح فيه التخطيط الاستراتيجي التقليدي متطلباً مسبقاً.

ويشدد (Stauffer, 2002: 3-5) أن هناك خمسة أسباب تدعو الى الحاجة لتخطيط السيناريو في الوقت الحاضر اكثر من أي وقت اخر، وهي:

1. زيادة التهديدات البيئية والفرص السوقية المتاحة.
2. تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. الاحتفاظ بالخيارات.

4. النمو المضطرد والبقاء على المدى البعيد في البيئة التنافسية.

5. أعطاء المنظمة فرصة للتدريب.

ويحدد (Lindgren & Bandhold, 2003: 28 - 31) أهمية السيناريوهات بالإشارة إلى أن السيناريوهات هي أدوات قوية ومؤثرة فعلاً لأسباب عديدة، هي:

- أن التفكير وفق مدخل السيناريوهات يمثل الطريقة المثلى لتحقيق المنظمة لأهدافها. وان الصيغة الروائية أو السردية للسيناريوهات (من خلال الصور والقصص) تجعل منها سهلة أكثر للحفظ ؛ حيث أن ما يمكن أن تتصوره المنظمة بمقدورها أيضاً الإيمان والإعتقاد به.
- أن أية مجموعة معينة من السيناريوهات يجب أن تمثل جوانب مستقبلية مختلفة من الناحية النوعية. فمن خلال إجبار المنظمات على التفكير بإتجاهات مختلفة نوعياً، فإنها بذلك تدرب قابلياتها على ممارسة التفكير بما لا يمكن التفكير به، وهكذا تتحسن قدراتها على التنبؤ بالأحداث غير الإعتيادية.
- أن بيئات الأعمال المعقدة وبيئات السيناريوهات يمكن تقليصها والوصول بها إلى حالة يسيرة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة.
- أن السيناريوهات هي سهلة الإيصال والمناقشة. وأن مجموعة السيناريوهات المشتركة ضمن المنظمة توفر لغة مشتركة ورؤية عامة من شأنها تبسيط عملية اتخاذ القرار.

من هنا، حدد (Schoemaker, 1995: 30) وعرض السيناريوهات النهائية وضرورة احتوائها على ثلاثة خصائص مهمة، وهي:

1. تعكس مستقبل المنظمة.

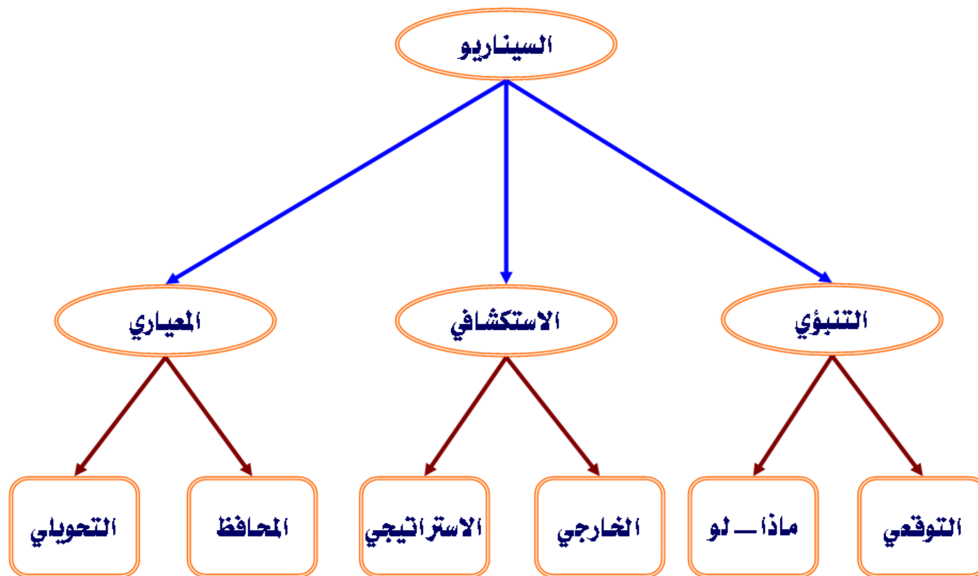
All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. الإرتباط بخرائط فكرية وعمليات المنظمة.

3. من المفترض أن تكون متجانسة ومتماسكة داخلياً وتعطي معنى عند تفحص الموجهات في محيطها.

وبهذا الصدد بيّن (Börjeson, et..al, 2006: 725-730) أن تصنيف السيناريوهات يقع ضمن واحد أو أكثر من التصنيفات الآتية، وكما هو موضح بالشكل (2ـ2).

شكل (2ـ2): تصنيف السيناريو وأنواعه



Source: Börjeson, Lena; Hjöer, Mattias; Dreborg, Karl-Henrik; Ekvall, Tomas and Finnveden, Göran, (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", ***Futures***, 38:723–739.

حيث أن التصنيف الأول يسمى **التنبؤي** *Predictive*، ويجيب عن السؤال "*ما الذي سوف يحدث؟ What will happen?*". إذ أن الهدف الأساسي لهذا التصنيف هو محاولة التنبؤ بما سوف يحصل في المستقبل. هذا ويستخدم هذا التصنيف لغايات التخطيط وتبني مواقف جديدة من الممكن حدوثها. وتعد المعلومات التاريخية مكون أساسي لهذا النوع من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

السيناريوهات. ويؤكد (Makridakis, et..al, 1998: 3-6) أن السيناريوهات التنبؤية تنقسم الى نوعين وهما:

1. التوقع *Forecasts*، والذي يشير الى مجموعة الظروف التي من المتوقع أن تكون إحتمالية حدوثها كبيرة، إذ أن التوقع يعطي نتيجة مرجعية واحدة يتم الحكم بالإستناد عليها بأن إحتمالية حدوث الحدث عال أو منخفض.

2. ماذا ـ لو *What-if*، والذي يكشف عن مجموعة الظروف التي سوف تحدث بالإستناد إلى احداث مستقبلية قريبة، ويمكن أن تكون هذه الأحداث خارجية أو قرارات داخلية أو كليهما معاً. ويمكن الاشارة إلى أن هذا النوع من السيناريوهات يتضمن مجموعة من التوقعات، إذ أن الفرق بينه وبين التوقع ليس فقط بدرجة وجود متغيير خارجي واحد، وإنما تزويد المنظمة بما قد يحدث سواء على مستوى حدث واحد أو أكثر.

وهناك السيناريوهات **الإستكشافية** *Explorative Scenarios*، والتي تشير إلى الإجابة عن السؤال: "*ما الذي يمكن أن يحدث؟* *What can happen?* " وتساعد على إكتشاف التطورات التي من المفترض أخذها بنظر الإعتبار، وغالباً ما يكون هذا الإستكشاف في المواقف التي يكون فيها بناء السيناريو غامض ويتسم بعدم الوضوح. ويؤكد (Van der Heijden, 1996) أن السيناريوهات الإستكشافية تقسم إلى نوعين وهما:

1. السيناريوهات الخارجية *External Scenarios*، والتي تجيب عن السؤال التالي: "*ما الذي يمكن أن يحدث لتطوير العوامل الاستراتيجية؟* *What can happen to the development of external factors?*". حيث أن السيناريوهات الخارجية تركز على العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة منظمة الأعمال وهي عادة ما تستخدم في تطوير الاستراتيجية،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتساعد على تكوين إطار عمل فعال للتطوير والمساعدة في تقييم السياسات والاستراتيجيات. هذا وإن السيناريوهات الخارجية تنتج من خلال مجموعة واسعة من المستهدفات، ومن مزايا هذا النوع من السيناريوهات أنها تعمل على توليد حلول مرنة للتأثير في العوامل الخارجية غير المسيطر عليها.

2. السيناريوهات الاستراتيجية Strategic Scenarios، وهي تقوم بدمج مجموعة من المقاييس التي يستخدمها واضع السيناريو مع العمل المرغوب تحقيقه. وتصف المدى المحتمل من تبعات القرارات الاستراتيجية المستخدمة ويركز هذا النوع من السيناريوهات على العوامل الداخلية مع الأخذ بنظر الإعتبار مجموعة من العوامل الخارجية. بالإضافة إلى أن هذا النوع من السيناريوهات يصف تبعات القرارات المعتمدة على التطورات والتغيرات المستقبلية. إذ أن طبيعة الأهداف في هذا النوع من السيناريوهات غير مطلقة إلا أن المتغيرات المتعلقة بالهدف الواحد محددة.

وأخيراً، السيناريوهات **المعيارية** Normative Scenarios، وتمثل التصنيف الأخير من السيناريوهات، والتي تجيب عن السؤال: "*كيف يمكن تحقيق المستهدفات المحدودة؟* How can a specific target be reached? ". وتقسم إلى نوعين هما:

1. السيناريوهات الحافظة Preserving Scenarios، والتي تجيب عن السؤال: "*كيف يمكن تحقيق المستهدفات* من خلال التكيف مع الموقف الحالي؟ How can the target be reached, by Adjustments to current situation? ". إذ أنه في ظل هذا النوع من السيناريوهات تكمن مهمة المنظمة الأساسية في تحقيق هدف محدد. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعظيم مستوى الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. السيناريوهات التحويلية *Transforming Scenarios*، والتي تجيب عن السؤال: " *كيف يمكن تحقيق المستهدفات عندما مستويات الهيكل الحالي تتغير بإستمرار أو دائمة التغير؟* *How can the target be reached, when the prevailing structure blocks necessary changes?* ". إذ أن نقطة البداية في هذا النوع من السيناريوهات تتمثل بتحقيق أهداف تتميز بأولوياتها العالية للمنظمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2 - 5): صناعة التأمين في الأردن

لاشك أن للتأمين أثراً أساسياً ومهماً في اقتصاديات الدول ويشكل حاجة ضرورية، لاستيعاب ما يترتب على الإنسان والمجتمعات من أعباء مالية ناجمة عن الأضرار والخسائر التي تلحق بهم سواء ما يتعلق بحياتهم الشخصية أم نشاطاتهم وأعمالهم اليومية أم تلك التي تتعلق بممتلكاتهم. وفي الأردن يُعد قطاع التأمين مهماً لدعم الأنشطة الاقتصادية نظراً لما يوفره من حماية تأمينية لمنشات البلد الاقتصادية فضلاً عن كونه وعاءاً ادخارياً من خلال الأموال المجمدة لديه زيادة على مساهمتهِ في أوجه الاستثمار المختلفة التي تدعم الاقتصاد الوطني. وتشير الوثائق إلى أن البدايات الاولى للتأمين في الأردن كانت في سنة 1946 فقد تم تأسيس أول وكالة للتأمين أسسها "السيد رؤوف أبو جابر" تابعة لشركة الشرق للتأمين المصرية التي كانت قد تأسست سنة 1921 في القاهرة برأس مال مصري فرنسي مشترك. وفي مرحلة الخمسينات شهد السوق الأردني نشاطاً ملحوظاً في حقل تأمينات السيارات (حوادث السيارات) والنقل البحري عندما أضطر الأردن إلى تنزيل البضائع في ميناء العقبة، مما أوجد الحاجة إلى قطاع قوي للنقل بالسيارات، ونتيجة للحاجة في توفير التغطيات في هذه المجالات تأسست شركات تأمين أولها "شركة التأمين الأردنية" التي تأسست كأول شركة تأمين أردنية في أوائل الخمسينات. وخلال الستينات شهد السوق الأردني تزايداً في عدد شركات التأمين إذ أسست شركة الشرق الأوسط برأس مال قدره "200 ألف دينار" ثم تلتها شركة التأمين الوطنية المساهمة.

وأستمر حال القطاع على ما هو عليه خلال مرحلة السبعينات حتى منتصف الثمانينات حيث بلغ عدد شركات التأمين (33) شركة وفرعاً ووكالة منها (23) شركة تأمين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محلية والباقي فروع لشركات أجنبية جميعها يعمل في سوق لا يتجاوز حجم أقساطه (33) مليون دينار. ونتيجة للركود الاقتصادي في أواخر الثمانينات والمنافسة العشوائية في سوق صغير، وتدني أسعار التأمين دون المستوى الفني تعرضت الكثير من الشركات انذاك إلى خسارة الأمر الذي دفع بالحكومة إلى إصدار قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لعام 1984 فقد جاء في المادة (56) منه وقف إصدار رخص جديدة لشركات التأمين وفي المادة (6/أ) فرضت رفع رأسمال شركة التأمين إلى ستمائة ألف دينار وألزمت شركات التأمين بتوفيق أوضاعها، أما عن طريق الدمج أو رفع رأس المال كل ذلك أدى إلى تخفيض العدد إلى (17) شركة تأمين محلية، وشركة تأمين أجنبية واحدة في عام 1987. وأستقر الحال نسبياً لغاية عام 1995 إذ صدر قانون رقم (9) لسنة 1995 الذي فتح الفرصة ثانية لتأسيس شركات تأمين جديدة وأوجب رفع رأسمال شركات التأمين الأردنية إلى (مليوني دينار) التي تمارس أعمال التأمين المباشر و (عشرين مليون دينار) للشركة المتخصصة بأعمال إعادة التأمين. أما الشركات الأجنبية فالزم رفع رأسمالها إلى (أربعة ملايين دينار). وعلى أثر ذلك دخلت إلى السوق (8) شركات تأمين جديدة، وأرتفع عدد الشركات العاملة ليصبح (25) شركة محلية، وشركة أجنبية واحدة، واخرى تحت التأسيس حتى وصل العدد في عام (2000) إلى (27) شركة تأمين. وفي أوائل سنة (2001) تم إيقاف إجازة شركة تأمين محلية واحدة نتيجة لصعوبات مالية واجهتها وأصبح العدد الكلي لشركات التأمين (26) شركة (عزيز، 2001: 5-6). والجدول (2 ـ 1) يوضح أسماء الشركات التي تمارس أعمال التأمين حسب نشاطاتها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (2 ـ 1)

أسماء الشركات التي تمارس أعمال التأمين حسب نشاطاتها

ت	النشاطات / الشركة	بحري	حريق	سيارات	إئتمان	حوادث	حياة	صحي	مجموع النشاطات الممارسة	نسبة الممارسة إلى المجموع
1	شركة التأمين الأردنية	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
2	الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة	–	–	–	–	*	*	*	3	%43
3	شركة الشرق الأوسط للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
4	شركة التأمين الوطنية الأهلية	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
5	الشركة المتحدة للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
6	شركة البحار العربية للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
7	شركة التأمين العامة العربية	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
8	شركة القدس للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
9	شركة النسر العربي للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
10	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
11	شركة دلتا للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
12	شركة الواحة للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
13	شركة اليرموك للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
14	شركة الأراضي المقدسة للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
15	شركة فيلادلفيا للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
16	شركة العرب للتأمين على الحياة والحوادث	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
17	شركة الاتحاد العربي الدولي للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
18	شركة الضامنون العرب	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
19	شركة التأمين الإسلامية	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
20	الشركة العربية الألمانية للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
21	شركة الأردن الدولية للتامين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
22	شركة عمان للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
23	الشركة العربية الأمريكية للتأمين	*	*	*	*	*	–	–	5	%71
24	المجموعة العربية الأردنية للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100
25	شركة الشرق العربي للتأمين	*	*	*	*	*	–	*	6	%86
26	شركة جراسا للتأمين	*	*	*	*	*	*	*	7	%100

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

ـــ دراسة (النسور، 2010) بعنوان " أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والعمليات؛ والمعرفة؛ والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ـــ دراسة (الحواجرة، 2010) **بعنوان "مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"**. هدفت إلى بيان مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تكونت عينة الدراسة من (179) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وقد توصلت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة الساعية للتعلم تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية. وتوجد فروق دالة إحصائيا بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة الساعية للتعلم تعزى إلى متغيرات :الجامعات الأردنية، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري.

ـــ دراسة (طويقات، 2010) **بعنوان "بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي: في المصارف التجارية الأردنية"**. هدفت إلى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين أداء المصارف التجارية الأردنية، من خلال تحديد أهم خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم ومستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم. تكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية (المديرين العامين؛ ونوابهم ؛ ومديري الإدارات، ومن بمستواهم) والبالغ عددهم (264)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لخصائص منظمة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية. وأنه لا فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية. ووجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من التخصص العلمي وللموقع الوظيفي الحالي.

— **دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) بعنوان "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن"**. إذ هدفت إلى بيان دور وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة. وقد أجريت الدراسة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن مستوى تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً، وهناك تأثيرلوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار ؛ التدريب والتطوير ؛ المحافظة على الموارد البشرية) في بناء المنظمة الساعية للتعلم.

— **دراسة (زايد، وآخرون، 2009) بعنوان "المنظمة الساعية للتعلم وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل"**. هدفت إلى التعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي، وهو مفهوم المنظمة الساعية للتعلم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما هدفت إلى تقييم الإمكانيات ذات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (211) موظفاً ممن يعملون القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. وقد توصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد المنظمة الساعية للتعلم توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الاستفسار والحوار، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة المنظمة الساعية للتعلم بين (3.44 ــ 3.94).

ــ **دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"**. هدفت إلى تحليل اثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمسة أبعاد تمثلت في البعد الإبداعي والبعد نحو المخاطرة والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي. تكونت عينة الدراسة من 66 شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

ــ **دراسة (العبابنه والعدوان، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"**. والتي هدفت التعرف على إتجاهات الإداريين العاملين في البلديات الأردنية تجاه العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي بالإضافة إلى بيان مستوى ممارسة مجالات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التعلم وهي (التفكير النظمي ؛ التميز الشخصي ؛ النماذج الذهنية ؛ الرؤية المشتركة ؛ التعلم الجماعي). تكونت عينة الدراسة من (339) مدير يعملون في البلديات الواقعة شمال ووسط الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها ان الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري فسرت 67% من ممارسة التعلم التنظيمي وبالتالي وجود علاقة إرتباط بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة التعلم التنظيمي.

— **دراسة (أرشيد، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية"**. هدفت إلى تحديد ابرز العوامل المؤثرة في إقامة المشاريع الريادية لدى عينة مكونة من 175 شركة مساهمة عامة أردنية، حيث صنفت الدراسة العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية إلى أربع مجموعات، تمثلت في عوامل خاصة بالمديرين، وعوامل خاصة بالمنظمة، وعوامل خارجية بالإضافة إلى العوامل المعيقة للمشاريع الريادية. وكان من ابرز نتائج الدراسة أهمية العوامل التي تتعلق بالمديرين من حيث الخصائص الفردية والدوافع وصفات أداء العمل. أما بالنسبة لأبرز العوامل المعيقة في إقامة المشاريع الريادية فقد تمثلت في الصعوبات التسويقية وعدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب.

— **دراسة (بني هاني، 2007) بعنوان " أساسيات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"**. هدفت إلى بيان مدى توافر أساسيات المنظمة الساعية للتعلم في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وبيان الإختلاف في خصائص المنظمة الساعية للتعلم تبعاً للإختلاف في المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن. تكونت عينة الدراسة من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

22 شركة متخصصة بصناعة البرمجيات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في خصائص المنظمة الساعية للتعلم تبعاً لإختلاف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن بإستثناء الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، والبرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

(ب) الدراسات الأجنبية

- **دراسة (**Sebora & Theerapatvong, 2010**) بعنوان** "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers idea generation, risk taking, and proactiveness". هدفت إلى فحص التأثيرات الداخلية والخارجية على توليد الأفكار وتحمل المخاطرة والتوجه الإستباقي لدي عينة عشوائية من المديرين بلغت (105) مديراً في مصانع تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن توليد الأفكار لدي المديرين يؤثر على نوع المنتج الذي تم إنتاجه، وان هناك علاقة إرتباط دالة بين تحمل المخاطرة وحجم المصنع بالإضافة إلى الدعم المقدم للأفراد الرياديين.

- **دراسة** (Po, 2010) **بعنوان** "A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippine**s**". هدفت إلى إجراء تحليل مقارن للتشابهات والإختلافات بين الأنماط الريادية للصينين والفلبينيين في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك إختلافات في الانماط الريادية بين الصينين والفلبينين في الجيل الرابع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **دراسة** (Song, et..al, 2009) **بعنوان** " The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context"، هدفت إلى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة الساعية للتعلم في كوريا من خلال أبعاد المنظمة الساعية للتعلم المحددة من قبل (Watkins & Marsick, 1997). فقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية؛ وصناعة الاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومات؛ وصناعة الإنشاءات؛ والصناعات الخفيفة؛ وصناعة النفط والغاز؛ والصناعات الكيماوية؛ والتجارة الدولية؛ والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 1529 فرداً يعملون ضمن هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المقياس المحدد من قبل (Watkins & Marsick, 1997) لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

- **دراسة** (Rauch, et..al, 2009) **بعنوان** " Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future". هدفت إلى مراجعة الادب النظري والعملي فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على طبيعة هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من 53 دراسة جرى تحليلها والتي أشرت أن هناك علاقة بين التوجه الريادي واداء الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دور وسيط ومؤثر في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **دراسة** (Richarda, et..al, 2009) **بعنوان** " The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure". هدفت إلى فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. وتكونت عينة الداسة من 579 بنك في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها ان خصائص المديرين التنفيذيين تلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

- **دراسة** (David, 2008) **بعنوان** " A validation of the learning organization as a driver of performance improvement ". هدفت إلى بيان ما لأبعاد منظمة التعلم من تأثير على الأداء المالي والمعرفي في شركات تصنيع الاسطوانات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى الاختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، بالإضافة إلى أن الحجم واستقرار البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية لهذه الشركات مكن هذه الشركات من تحقيق أداء عالٍ نسبياً. وبينت الدراسة أيضاً فيما يتعلق بالحجم التنظيمي لهذه الشركات أنه كلما زاد الحجم التنظيمي لها كلما زاد مقدار التعلم داخل هذه المنظمات وبالتالي الأثر على الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن توافر مناخ ملائم للتعلم سيؤدي إلى تحسين العمليات التي تقوم بها هذه المنظمات، وأخيراً، إن تبني مفهوم منظمة التعلم في هذه المنظمات سيؤدي إلى وجود إستراتيجيات تكيفية تؤدي بها إلى الإنتقال نحو الأسواق العالمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **دراسة** (Wang, 2008) **بعنوان** " Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance". هدفت إلى إختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على العلاقة بين التوجه الريادي والاداء. بالإضافة إلى دور التوجه بالتعلم كمتغير وسيط على هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من 213 منظمة بريطانية متوسطة وكبيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه بالتعلم يلعب دور مركزي في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والاداء، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين كلاً من التوجه الريادي والتوجه بالتعلم والاداء.

- **دراسة** (Li, et..al, 2008) **بعنوان** " Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع المشخص في قطاع النقل الصيني. بالإضافة إلى بيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع. تكونت عينة الدراسة من 585 مؤسسة من المؤسسات الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة دالة بين كلاً من التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية والإبداع، وان هناك تأثير دال للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع في هذه الشركات.

- **دراسة** (Lee & Sukoco, 2007) **بعنوان** " The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital". هدفت إلى بيان أثر كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

رأس المال الإجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من 1000 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفاعلية التنظيمية لهذه الشركات، وان رأس المال الإجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

- **دراسة** (Wright, 2006) **بعنوان** " Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy " هدفت إلى توضيح كيف ان مدخل تخطيط السيناريو لتطوير الاستراتيجية يوجه من قبل العديد من المداخل التقليدية في مجالين رئيسيين، هما السيناريوهات والتي لا يمكن التنبؤ بها في المستقبل أي كتخطيط. ويمكن وصف تخطيط السيناريو كعملية إجرائية بالتركيز بشكل قوي على العملية. والتي يتم مراجعتها بإستمرار وتعديلها بالإعتماد على رؤية جديدة وإكتساب معارف جديدة.

- **دراسة** (Chermack & Walton , 2006) **بعنوان** " Scenario planning as a development and change intervention " هدفت إلى تقديم لمحة عامة عن تخطيط السيناريو ومفاهيمه الرئيسية. وقد تم الإعتماد على تصنيف (1995) van de Ven and Poole's للتطوير والتغير في المنظمات لتقييم تخطيط السيناريو كمدخل للتغيير. وقد اظهرت النتائج أن هناك ثلاثة آثار رئيسية للمهنيين أبرزها أن تخطيط السيناريو يعتبر مدخلاً للتغيير. وتشمل الآثار المترتبة على أن المهنيين من المفترض أن يكونوا على دراية ومعرفة بممارسات تخطيط السيناريو.

- **دراسة** (Kenny, 2006) **بعنوان** " Strategy and the Learning Organization: a Maturity Model for the Formation of Strategy "، هدفت إلى تطوير أنموذج نظري للتغيير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الاستراتيجي والذي يربط التعلم داخل المنظمات بالعملية الاستراتيجية. وقد تم تطوير الأنموذج من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لمواضيع التخطيط الاستراتيجي والتعلم والمنظمة الساعية للتعلم. وقد تم توضيح العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتعلم داخل المنظمات بإطار نظري. وقد توصلت الدراسة إلى صياغة أنموذج يربط بين الاستراتيجية والمنظمة الساعية للتعلم بالاعتماد على مضامين كل موضوع.

- **دراسة** (Khadra & Rawabdeh, 2006) **بعنوان** " Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies"، هدفت إلى اختبار تأثير الأداء التنظيمي على تطبيقات الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسة لتطور مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تكونت عينة الدراسة من 41 شركة صناعية عاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم بناء أداة القياس في هذه الدراسة لتعكس طبيعة العلاقة بين تطبيقات التعلم التنظيمي وكل من مقاييس الأداء المالي والتشغيلي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مفهوم المنظمة الساعية للتعلم يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكل التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

- **دراسة** (Kloss, 1999) **بعنوان** " The Suitability and Application of Scenario Planning for National Professional Associations" هدفت إلى االكشف عن مدى ملائمة تطوير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

السيناريو كأداة تخطيط استراتيجي للجمعيات المهنية الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قامت بإختبار كيف تتم الموائمة بين التخطيط الاسراتيجي والسيناريوهات في العملية التخطيطية. وقد توصلت الدراسة إلى ان منهج تخطيط السيناريو يعد منهجاً واعداً لتوقع تأثير التكنولوجيا والتغييرات البيئية على الممارسات المهنية.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ومجموعة شركات طلال أبو غزاله في الاردن والبنوك التجارية الأردنية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في شركات التامين الأردنية.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت بيان أهمية أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على الاداء المؤسسي، وأثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تخطيط السيناريو على خصائص المنظمة الساعية للتعلم ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الأردنية.
3. من حيث المنهجية: يمكن أعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تاخذ وجهة نظر أراء الأفراد العاملين في شركات صناعة التامين الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمـــة

(3 - 2) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5) : أنموذج الدراسة المقترح

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية. وتحديد أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو. ودور التوجه الريادي في أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية. وقد إستخدمت الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي من خلال إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على الأثر غير المباشر لتأثير تخطيط السيناريو على خصائص المنظمة الساعية للتعلم بوجود التوجه الريادي. وبهذا إشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعينتها؛ ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ وأنموذج الدراسة المقترح؛ وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة المستخدم

يمكن اعتبار هذه الدراسة تطبيقية، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية من المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم والبالغ عددهم (78) من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام). وهو ما يعني أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة بواقع (3 مسميات وظيفية من كل شركة × 26 شركة).

تم توزيع (78) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (73)، أي أن خمسة من أفراد عينة الدراسة لم يقوموا بالإجابة عن الإستبانة وبنسبة بلغت (93.5%)، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 – 1) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ الجنس ؛ المؤهل العلمي ؛ الخبرة العملية ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الإداري الوظيفي).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3 ــ 1) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

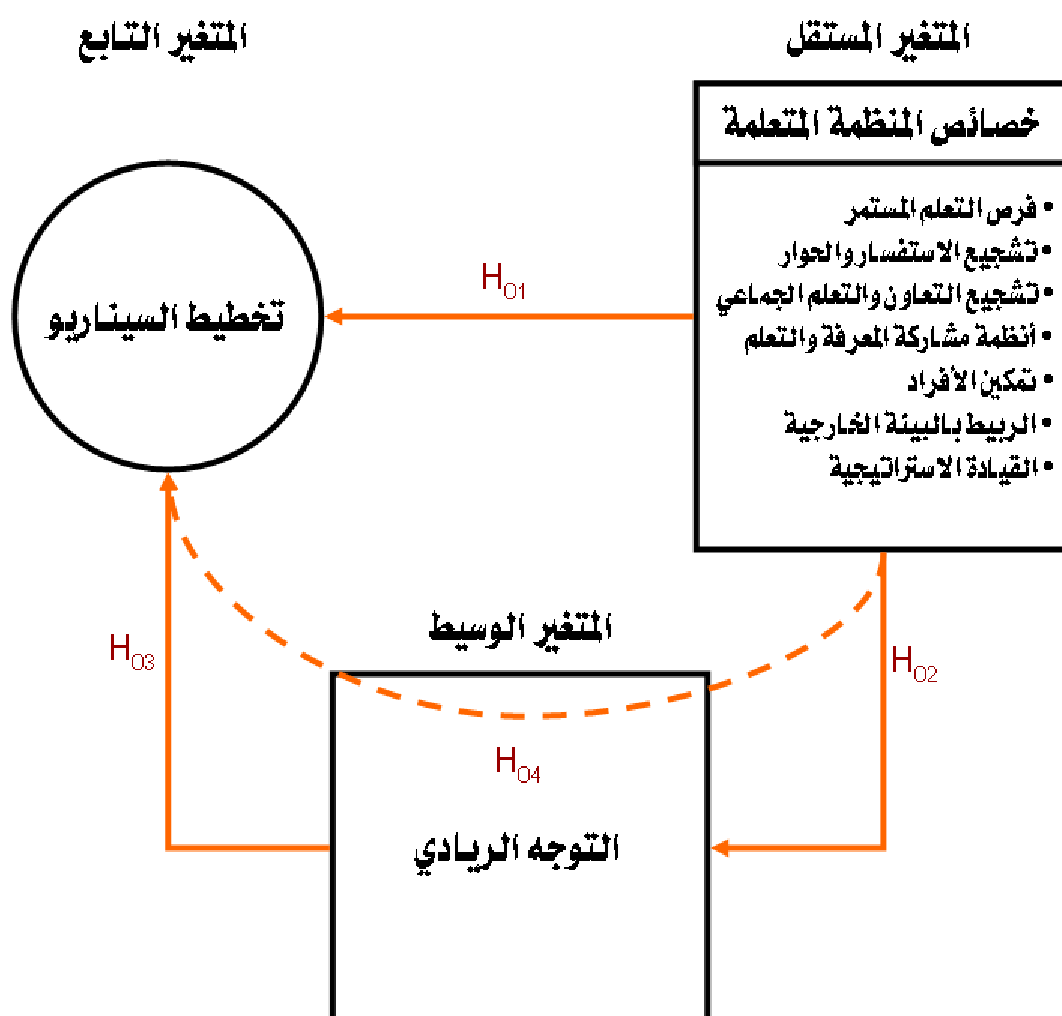
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فأقل	22	30
		من 30 سنة ــ 39 سنة	28	38
		من 40 سنة ــ 49 سنة	16	22
		50 سنة فأكثر	7	10
		المجموع	73	100
2	الجنس	ذكور	45	62
		إناث	28	38
		المجموع	73	100
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية فأقل	10	14
		بكالوريوس	46	63
		ماجستير أو دبلوم عال	14	19
		دكتوراه	3	4
		المجموع	73	100
4	الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	17	23
		من 6 سنوات ــ 10 سنوات	17	23
		من 11 ــ 15 سنة	21	29
		أكثر من 16 سنة	18	25
		المجموع	73	100
5	التخصص العلمي حسب الشهادة	إدارة أعمال	18	25
		محاسبة	17	23
		مالية ومصرفية	5	7
		إقتصاد	3	4
		حاسوب	4	5
		أخرى	26	36
		المجموع	73	100
6	الموقع الإداري الوظيفي	مدير عام	21	28
		نائب مدير عام	26	36
		مساعد مدير عام	26	36
		المجموع	73	100

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول (3 – 1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 90% من المبحوثين هم ممن تتراوح اعمارهم بين أقل من 30 سنة ولغاية 49 سنة. والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وقد بينت النتائج أن 62% من افراد عينة الدراسة هم من الذكور والنسبة المتبقية هم من الإناث. وما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد تين ان 63 % هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 19% هم من حملة شهادة الماجستير والدبلوم العالي، وأن حملة دبلوم الكلية فأقل بلغوا ما نسبته 14%. وأن 4% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم. واظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة العملية أن 77% هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 6 سنوات ولغاية أكثر من 16 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن يمتلكون خبرة عملية تقل عن 5 سنوات. وبقدر تعلق الأمر بالتخصص العلمي فقد تبين أن 59% هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية بإختلاف تخصصاتها، وأن 5% هم ممن متخصصين بالعلوم الحاسوبية، واخيراً، أظهرت النتائج أن 36% هم ممن متخصصين بالإختصاصات الاخرى. وأخيراً ما يتعلق بالموقع الإداري الوظيفي فقد أظهرت النتائج ان ما نسبته 72% هم من نواب المديرين ومساعديهم، وأن 28% هم من المديرين العامين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-5): أنموذج الدراسة المقترح



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة المقترح

من إعداد الباحثة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإعتماد على الادوات التالية:

1. الدراسات، والمقالات، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على ما اورده (Chermack & Walton, 2006) فيما يتعلق بتخطيط السيناريو، اما ما يتعلق بخصائص المنظمة الساعية للتعلم، وهي (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) فقد لجأت الباحثة إلى الأنموذج المعد من قبل (Watkins & Marsick, 1993). وأخيراً، ما يرتبط بالتوجه الريادي فقد تم الإعتماد على كل من (Wang, 2008; 635-657).

وبهذا وللحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، تم تصميم الاستبانة كما أسلف سابقاً وقد تضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات. وهي (العمر ؛ الجنس ؛ المؤهل العلمي ؛ الخبرة العملية ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الإداري الوظيفي).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن خصائص المنظمة الساعية للتعلم عبر (7) أبعاد و (41) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو التالي:

المتغير	عدد الفقرات لكل متغير
خلق فرص للتعلم المستمر	7
تشجيع الإستفهام والحوار	5
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	6
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	5
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	6
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6
القيادة الاستراتيجية	6

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن التوجه الريادي عبر (8) فقرات لقياسها.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن تخطيط السيناريو عبر (6) فقرات لقياسها.

وبهذا تكون المقياس من (55) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1– 5) وكان المقياس على النحو الآتي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة:

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف يقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- إختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار البسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيان الأثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى إيجاد قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي وقيمة (Chi^2) لغرض معرفة معنوية التأثير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية الأخرى، وقد بلغ عدد المحكمين (6)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة إختبار Cronbach Alpha والذي يشير إلى قوة الارتباط والإتساق بين فقرات المقياس. وتم الإعتماد على ما أوردته (Sekaran, 2003) بقية الثبات البالغة (Alpha ≥ 0.60) والتي تعتبر قيمة مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3—2).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول (3ــ2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
تخطيط السيناريو	6	0.813
التوجه الريادي	8	0.899
خلق فرص للتعلم المستمر	7	0.918
تشجيع الاستفهام والحوار	5	0.892
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	6	0.775
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	5	0.954
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	6	0.932
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	0.937
القيادة الاستراتيجية	6	0.891
خصائص المنظمة الساعية للتعلم	41	0.970
الاستبانة ككل	55	0.972

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3ــ2) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة بقيمة (0.954) والمرتبط بخصائص المنظمة الساعية للتعلم، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي بقيمة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(0.775) والمرتبط بخصائص المنظمة الساعية للتعلم وبشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمـــــة

(4 - 2) : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

(4 - 3) : إختبار فرضيات الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(4-1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسـة حـول مـتغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الاردنية

لوصف مستوى أهمية خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الاردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3) ؛ (4ـ4) ؛ (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لخلق فرص للتعلم المستمر

ت	خلق فرص للتعلم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	3.77	0.74	8.901	0.000	1	مرتفعة
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	3.74	0.67	9.472	0.000	3	مرتفعة
3	يساعد الموظفون بعضهم على التعلم	3.77	0.72	9.138	0.000	1	مرتفعة
4	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	3.64	0.56	9.788	0.000	5	متوسطة
5	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم	3.60	0.78	6.627	0.000	7	متوسطة
6	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم	3.67	0.62	9.179	0.000	4	مرتفعة
7	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة	3.64	0.69	7.919	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لخلق فرص للتعلم المستمر	3.69	0.68				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخلق فرص للتعلم المستمر. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60ـــ 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يساعد الموظفون بعضهم على التعلم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "**يمنح الموظفون وقتاً للتعلم**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.78). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير خلق فرص للتعلم المستمر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية خلق فرص للتعلم المستمر. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير خلق فرص للتعلم المستمر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خلق فرص للتعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتشجيع الإستفهام والحوار

ت	تشجيع الإستفهام والحوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
8	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصراحة وشفافية	3.73	0.71	8.710	0.000	4	مرتفعة
9	يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	3.86	0.63	11.693	0.000	1	مرتفعة
10	يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين	3.78	0.80	8.302	0.000	2	مرتفعة
11	يحترم الموظفون بعضهم البعض	3.74	0.69	9.190	0.000	3	مرتفعة
12	ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	3.63	0.66	8.203	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشجيع الإستفهام والحوار	3.75	0.70				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تشجيع الإستفهام والحوار. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.63ـــ 3.86). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي**" بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة "**ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (0.66). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تشجيع الإستفهام والحوار

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تشجيع الإستفهام والحوار. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير تشجيع الإستفهام والحوار حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تشجيع الإستفهام والحوار في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي

ت	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
13	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	3.56	0.75	6.440	0.000	6	متوسطة
14	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى	3.71	0.66	9.281	0.000	4	مرتفعة
15	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة	3.74	0.69	9.190	0.000	3	مرتفعة
16	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها وتبادلها	3.66	0.65	8.640	0.000	5	متوسطة
17	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها	3.77	0.72	9.138	0.000	2	مرتفعة
18	تثق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بتوصياتهم	3.79	0.69	9.891	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.71	0.69				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول (4ـ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66ـــ3.79). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تثق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بتوصياتهم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "**تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.65). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4ــ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة

ت	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
19	تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل :نظم الاقتراحات والشكاوي، لوحات الإعلانات الالكترونية، و الاجتماعات المفتوحة	3.70	0.54	10.957	0.000	5	مرتفعة
20	تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهوله، وفي أي وقت	3.78	0.69	9.639	0.000	1	مرتفعة
21	تحتفظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين	3.75	0.70	9.160	0.000	2	مرتفعة
22	تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	3.74	0.80	7.902	0.000	3	مرتفعة
23	تتيح الشركة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين	3.71	0.70	8.734	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة	3.74	0.69				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.70 ــ3.78). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهوله، وفي أي وقت**" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "**تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل :نظم الاقتراحات والشكاوي، لوحات الإعلانات الالكترونية، و الاجتماعات المفتوحة**" على المرتبة الخامسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وهـو أدنـى مـن المتوسـط الحـسابي الكلـي والبـالغ (3.74) وانحراف معياري (0.54). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افـراد عينـة الدراسة حول متغير تمكين العاملين لجمعهم نحـو رؤيـة مـشتركة بفقراتـه وهـو مـا يعكـس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيـث نلاحـظ أنـه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير تمكـين العـاملين لجمعهـم نحـو رؤيـة مـشتركة حيـث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شـركات التـأمين الأردنيـة مـن وجهـة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4ــ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

ت	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
24	تكرم الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمونها	3.51	0.78	5.524	0.000	5	متوسطة
25	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال	3.45	0.83	4.631	0.000	6	متوسطة
26	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	3.71	0.86	7.096	0.000	2	مرتفعة
27	تمكن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	3.81	0.74	9.345	0.000	1	مرتفعة
28	تدعم الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها	3.66	0.77	7.318	0.000	3	متوسطة
29	تبني الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	3.62	0.81	6.501	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.63	0.80				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45ــ3.81). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمكن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، فيما حصلت الفقرة "**تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (0.83). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية

ت	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
30	تساعد الشركة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	3.44	0.73	5.157	0.000	4	متوسطة
31	تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	3.42	0.80	4.547	0.000	5	متوسطة
32	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	3.51	0.63	6.914	0.000	3	متوسطة
33	تهتم الشركة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	3.73	0.69	8.959	0.000	1	مرتفعة
34	تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع	3.56	0.62	7.699	0.000	2	متوسطة
35	تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل	3.40	0.64	5.304	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.51	0.68				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول (4ـــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بربط المنظمة بالبيئة الخارجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.40ـــ 3.73). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم الشركة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "**تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (0.64). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للقيادة الاستراتيجية

ت	القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
36	يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	3.29	0.92	2.671	0.009	6	متوسطة
37	تشرك إدارة الشركة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة	3.36	0.89	3.428	0.001	5	متوسطة
38	يدعم مديري الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها	3.60	0.79	6.480	0.000	1	متوسطة
39	يعلم مديري الشركة ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل	3.56	0.67	7.201	0.000	2	متوسطة
40	يبحث مديري الشركة باستمرار عن فرص للتعلم	3.37	0.98	3.228	0.002	4	متوسطة
41	يحرص مديري الشركة على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة	3.41	0.85	4.145	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة الاستراتيجية	3.43	0.85				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.29 ـ 3.60). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يدعم مديري الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "**يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.43) وانحراف معياري (0.92). ويبين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير القيادة الاستراتيجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القيادة الاستراتيجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير القيادة الاستراتيجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: التوجه الريادي في شركات التأمين الاردنية

لوصف مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الاردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ8).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4ــ8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه الريادي

ت	التوجه الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
42	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير على البحث والتطوير والريادة في المجال التكنولوجي	3.82	0.77	9.121	0.000	2	مرتفعة
43	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير الريادة في المجال التكنولوجي	3.74	0.75	8.474	0.000	3	مرتفعة
44	في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من الخدمات الجديدة	3.85	0.70	10.357	0.000	1	مرتفعة
45	تقوم شركتنا بتبني موقفاً تنافسياً بهدف تخطي المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي	3.60	0.78	6.627	0.000	8	متوسطة
46	لدى الإدارة العليا في شركتنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية	3.66	0.87	6.461	0.000	6	متوسطة
47	تؤكد الإدارة العليا لشركتنا على تحديد الفرص والتهديدات البيئية وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف على المدى البعيد	3.73	0.75	8.269	0.000	5	مرتفعة
48	تتبنى الإدارة العليا في شركتنا الأساليب والطرق المعاصرة في مواجهة المنافسين	3.64	0.84	6.553	0.000	7	متوسطة
49	تشجع الإدارة العليا في الشركة على التفكير الإبتكاري في إنجاز الاعمال	3.74	0.80	7.902	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الريادي	3.72	0.78				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ــ8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه الريادي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 ــ3.85). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من الخدمات الجديدة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(3.72)، وانحراف معيـاري بلـغ (0.70)، فيمـا حـصلت الفقـرة "**تقوم شـركتنا بتـبني موقفاً تنافسياً بهدف تخطي المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي**" على المرتبـة الثامنـة والأخـيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى مـن المتوسـط الحـسابي الكلـي والبـالغ (3.72) وانحـراف معياري (0.78). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في اسـتجابات افـراد عينـة الدراسـة حول متغير التوجه الريادي بفقراته وهو ما يعكـس التقـارب في وجهـات نظـر أفـراد عينـة الدراسة حول أهمية التوجه الريادي. ويشير الجدول أيـضاً إلى التقـارب في قـيم المتوسـطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالـة أنـه لم يكـن هنـاك إختلافـات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير التوجه الريادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثاً: تخطيط السيناريو في شركات التأمين الاردنية.

لوصف مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الاردنية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ9).

جدول (4ـ9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتخطيط السيناريو

ت	تخطيط السيناريو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
50	في شركتنا يتم تحديد جدول الأعمال الاستراتيجية بما في ذلك رؤية ورسالة وقيم واهداف الشركة	4.23	0.74	14.305	0.000	3	مرتفعة
51	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحديد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	4.21	0.76	13.499	0.000	4	مرتفعة
52	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحسين مستويات فهمها حول قوى التغيير في القطاع الذي تعمل به	4.29	0.74	14.956	0.000	2	مرتفعة
53	تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به	4.34	0.73	15.698	0.000	1	مرتفعة
54	تعمل الشركة على تطوير العديد من البدائل حول المستقبل لإتخاذ القرارات	3.96	0.68	12.124	0.000	5	مرتفعة
55	تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسة ذات العلاقة بعملها	3.88	0.67	11.255	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخطيط السيناريو	4.15	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يشير الجدول (4ـ9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتخطيط السيناريو. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.88 ـ 4.34). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به**" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسة ذات العلاقة بعملها**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وانحراف معياري (0.67). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير تخطيط السيناريو بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تخطيط السيناريو. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة المكونة لمتغير تخطيط السيناريو حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(4-3): إختبار فرضيات الدراسة

أفردت الباحثة هذا الجانب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ـــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	
تخطيط السيناريو	0.527	0.278	3.576	بين المجاميع	7	0.003	التعلم المستمر	0.189
							تشجيع الحوار	0.036
							التعاون والتعلم الجماعي	0.122
				البواقي	65		أنظمة مشاركة المعرفة	0.063
				المجموع	72		تمكين الأفراد	0.253
							الربط بالبيئة الخارجية	0.236
							القيادة الاستراتيجية	0.011

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$

يوضح الجدول (4 ـــ 10) تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.527) عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.278)، أي أن ما قيمته (0.278) من التغيرات في تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الساعية للتعلم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) لخاصية التعلم المستمر ؛ (0.036) لخاصية تشجيع الحوار ؛ (0.122) لخاصية التعاون والتعلم الجماعي ؛ (0.063) لخاصية أنظمة مشاركة المعرفة ؛ (0.253) لخاصية تمكين الأفراد ؛ (0.236) لخاصية الربط بالبيئة الخارجية ؛

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(0.011) لخاصية القيادة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.576) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى سبعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.473	0.224	20.438	0.000	0.351	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 11) تأثير خلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخلق فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.473) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.224)، أي أن ما قيمته (0.224) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في خاصية فرص التعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية ناتج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.351). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية فرص التعلم المستمر يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.351). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.438) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية فرص التعلم المستمر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.399	0.159	13.466	0.000	0.243	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) تأثير تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.399) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(0.159)، أي أن ما قيمته (0.159) مـن الـتغيرات في تخطـيط الـسيناريو في شـركات التـأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تـشجيع الإسـتفهام والحـوار، كمـا بلغـت قيمـة درجـة التـأثير β (0.243). وهـذا يعنـى أن الزيـادة بدرجـة واحـدة في الإهتمـام بخاصـية تـشجيع الإستفهام والحوار يؤدي إلى زيادة الإهتمام تخطيط السيناريو بقيمة (0.243). ويؤكد معنويـة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغـت (13.466) وهـي دالـة عنـد مـستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبـل التي تنص على:

وجود تـأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام والحوار على تخطيط الـسيناريو في شركات التـأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.437	0.191	16.735	0.000	0.422	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) تأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية على تخطيط السيناريو. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.437) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.191)، أي أن ما قيمته (0.191) من التغيرات في تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.422). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.422). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.735) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجـود تـأثير ذو دلالـة معنويـة لخاصيـة تـشجيع التعـاون والـتعلم الجمـاعي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.453	0.205	18.334	0.000	0.321	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يوضح الجدول (4 ــ 14) تأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.453) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.205)، أي أن ما قيمته (0.205) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.321). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.321). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.334) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.248	0.062	4.670	0.034	0.160	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) تأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.248) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.062)، أي أن ما قيمته (0.062) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.160). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يؤدي إلى زيادة الإهتمام تخطيط السيناريو بقيمة (0.160). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.670) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود تـأثير ذو دلالـة معنويـة لخاصية إنشاء أنظمـة لمشاركة المعرفة والـتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيـان أثـر خاصـية ربـط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 16).

جدول (4 ـــ 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.351	0.123	9.985	0.002	0.209	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 16) تأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لـربط المنظمـة بالبيئـة الخارجيـة علـى تخطـيط الـسيناريو في شـركات التـأمين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.351) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.123)، أي أن ما قيمته (0.123) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير بخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.209). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بربط المنظمة بالبيئة الخارجية يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.209). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.985) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ـ 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.223	0.050	3.717	0.058	0.171	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 17) تأثير القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.223) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.050)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.171). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.717) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية السابعة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 18).

جدول (4 ــ 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	
التوجه الريادي	0.767	0.589	13.293	بين المجاميع	7	0.000	التعلم المستمر	0.428
							تشجيع الحوار	0.110
							التعاون والتعلم الجماعي	0.118
				البواقي	65		أنظمة مشاركة المعرفة	0.333
				المجموع	72		تمكين الأفراد	0.183
							الربط بالبيئة الخارجية	0.148
							القيادة الاستراتيجية	0.067

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يوضح الجدول (4 ــ 18) تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.767) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.589)، أي أن ما قيمته (0.589) من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خصائص المنظمة الساعية للتعلم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.428) لخاصية التعلم المستمر؛ (0.110) لخاصية تشجيع الحوار؛ (0.118) لخاصية التعاون والتعلم الجماعي؛ (0.333) لخاصية أنظمة مشاركة المعرفة؛ (0.183) لخاصية تمكين الأفراد؛ (0.148) لخاصية الربط بالبيئة الخارجية؛ (0.067) لخاصية القيادة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.293) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى سبعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.704	0.495	69.598	0.000	0.622	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 19) تأثير خلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخلق فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.704) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.495)، أي أن ما قيمته (0.495) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير في خاصية فرص التعلم المستمر في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.622). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية فرص التعلم المستمر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.622). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.598) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية فرص التعلم المستمر على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.593	0.290	29.058	0.000	0.389	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R ‏(0.593) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.290)، أي أن ما قيمته (0.290) من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع الإستفهام والحوار، كما بلغت قيمة درجة التأثير β ‏(0.389). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع الإستفهام والحوار يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.389). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.058) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع الإستفهام والحوار على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 21).

جدول (4 ـ 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.626	0.392	45.788	0.000	0.720	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 21) تأثير تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في شركات التأمين الأردنية على التوجه الريادي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.626) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.392)، أي أن ما قيمته (0.392) من التغيرات في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية ناتج عن التغير في خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.720). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.720). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.788) وهي دالة عند مستوى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 – 22).

جدول (4 – 22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.703	0.495	69.527	0.000	0.593	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يوضح الجدول (4 ــ 22) تأثير تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.703) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.495)، أي أن ما قيمته (0.495) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير في خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.593). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.593). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.527) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 23).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ـــ 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.375	0.141	11.631	0.001	0.288	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 23) تأثير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.375) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.141)، أي أن ما قيمته (0.141) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير في خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في شركات التأمين الأردنية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.288). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يؤدي إلى زيادة الإهتمام التوجه الريادي بقيمة (0.288). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.631) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود تـأثير ذو دلالة معنوية لخاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والـتعلم على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات صناعة التامين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيـان أثـر خاصـية ربـط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 24).

جدول (4 ــ 24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.475	0.226	20.712	0.000	0.337	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 24) تأثير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجـه الريـادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحصائية لربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنيـة،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إذ بلغ معامل الارتباط R (0.475) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.226)، أي أن ما قيمته (0.226) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير بخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركات التأمين الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.337). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بربط المنظمة بالبيئة الخارجية يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.337). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.712) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 25).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ــ 25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
التوجه الريادي	0.297	0.088	6.872	0.011	0.271	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 25) تأثير القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.297) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.088)، أي أن ما قيمته (0.088) من التغيرات في التوجه الريادي ناتج عن التغير بخاصية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية،كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.271). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بخاصية القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (0.271). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.872) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخاصية القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لبيان أثر التوجه الريادي على تخطيط السيناريو، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 26).

جدول (4 ــ 26)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
تخطيط السيناريو	0.692	0.479	65.394	0.000	0.582	1
						71
						72

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 26) تأثير التوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.692) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.479)، أي أن ما قيمته (0.479) من التغيرات في تخطيط السيناريو ناتج عن التغير في التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية،كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.582). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بالتوجه الريادي يؤدي إلى زيادة الإهتمام بتخطيط السيناريو بقيمة (0.582). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (65.394) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الاردنية عند مستوى (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وجود أثر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 27).

يوضح الجدول (4 – 27) نتائج تحليل المسار لتأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو على بوجود التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (36.049)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.800) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.822) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو (0.704)، وهو ما يشير إلى أن خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخصائص المنظمة الساعية للتعلم من شأنه توليد تأثير على تخطيط السيناريو. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية (0.457)، وهو ما يشير إلى أن التوجه الريادي يؤثر على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي من شأنه توليد تأثير على تخطيط السيناريو في شركات التأمين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي (0.321)، وهو ما يؤكد أن التوجه الريادي يلعب دوراً في تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بخصائص المنظمة الساعية للتعلم من قبل شركات التأمين الأردنية في ظل وجود التوجه الريادي من شأنه التأثير في تخطيط السيناريو، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من التأثير غير المباشر لكل خاصية من خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية، تم إستخدام تحليل المسار،كما هو موضح بالجداول (4ـ28) ، (4ـ29) ، (4ـ30) ، (4ـ31) ، (4ـ32) ، (4ـ33) ، (4ـ34).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 27)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	36.049	3.841	0.800	0.822	0.000	خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التوجه الريادي	0.704	* 0.321	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 28)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر خلق فرص للتعلم المستمر على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
خلق فرص للتعلم المستمر على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	5.048	3.841	0.993	0.993	0.000	خلق فرص للتعلم المستمر على التوجه الريادي	0.696	* 0.318	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 29)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع الاستفهام والحوار على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تشجيع الاستفهام والحوار على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	16.84	3.841	0.804	0.862	0.000	تشجيع الاستفهام والحوار على التوجه الريادي	0.551	*0.251	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 30)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	15.314	3.841	0.973	0.986	0.000	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على التوجه الريادي	0.692	*0.316	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 ـ 31)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	6.389	3.841	0.987	0.991	0.000	تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة على التوجه الريادي	0.577	*0.263	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 32)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	21.213	3.841	0.971	0.975	0.000	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على التوجه الريادي	0.694	*0.317	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 33)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تخطيط السيناريو ة بوجود التوجه الريادي	8.824	3.841	0.956	0.960	0.000	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على التوجه الريادي	0.623	*0.284	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول (4 – 34)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تخطيط السيناريو على القيادة الاستراتيجية بوجود التوجه الريادي في شركات التامين الأردنية

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية على تخطيط السيناريو بوجود التوجه الريادي	5.258	3.841	0.999	0.923	0.000	القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي	0.642	*0.293	0.000
						التوجه الريادي على تخطيط السيناريو	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 -1): النتائج

(5 -2): الإستنتاجات

(5 -3): التوصيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(5- 1): النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات خصائص المنظمة الساعية للتعلم في شركات التأمين الأردنية عينة الدراسة قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، إلا ان هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاءت الخصائص المرتفعة ترتيبها على النحو الآتي: خاصية تشجيع الإستفهام والحوار أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، خاصية تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، خاصية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.71)؛ خاصية خلق فرص للتعلم المستمر رابعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.69). أما الخصائص المتوسطة الاهمية فقد جاء ترتيبها على النحو الآتي: خاصية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، خاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، خاصية القيادة الاستراتيجية ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.43).

2. النتائج المتعلقة بمتغير التوجه الريادي

بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3. النتائج المتعلقة بمتغير تخطيط السيناريو

بشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

5. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية)على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على التوجه الريادي في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
7. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر ؛ تشجيع الحوار ؛ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ؛ أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم ؛ تمكين الأفراد ؛ الربط بالبيئة الخارجية ؛ القيادة الاستراتيجية) على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية بوجود التوجه الريادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(5-2): الاستنتاجات

1. لا تمتلك فرق العمل الحرية الكافية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث في شركات التأمين الأردنية.
2. لا تكرم شركات التأمين الأردنية الموظفين على المبادرات التي يقدمونها لتحسين عمليات تقديم الخدمات التأمينية.
3. لا تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال المناطة بهم في شركات التأمين الأردنية.
4. مساعدة شركات التأمين الأردنية موظفيهم على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة ليس بالمستوى المطلوب.
5. تشجيع شركات التأمين الأردنية الموظفين العاملين لديها على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل لم يكن بمستوى عال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. تشجيع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل ليس بالمستوى المطلوب.
7. دعم المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بخصوص فرص التعلم والتدريب لم يكن بالمستوى المطلوب.
8. إشراك إدارة في شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة ليس بالمستوى بالمطلوب.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

9. قيام مديري شركات التأمين الأردنية بالبحث باستمرار عن فرص للتعلم لم يكن بالمستوى المطلوب.

10. تطابق أفعال مديري شركات التأمين الأردنية مع قيم شركاتهم لم يكن بالمستوى بالمطلوب حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(5 - 3): التوصيات

1. تدعيم عملية إمتلاك فرق العمل الحرية الكافية بما ينعكس على تكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث في شركات التأمين الأردنية.

2. الإهتمام بتكريم الموظفين على المبادرات التي يقدمونها لتحسين عمليات تقديم الخدمات التأمينية في شركات التأمين الأردنية.

3. إتاحة حرية الاختيار للموظفين في طرق إنجاز الأعمال المناطة بهم في شركات التأمين الأردنية.

4. العمل على مساعدة الموظفين في شركات التأمين الأردنية على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.

5. قيام شركات التأمين الأردنية تشجيع موظفيهم على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.

6. تشجيع الموظفين في شركات التأمين الأردنية بالإستفسار عن المعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

7. قيام المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية بدعم فرص التعلم والتدريب للأفراد العاملين فيها.

8. تعزيز إشراك إدارة شركات التأمين الأردنية الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.

9. إهتمام مديري شركات التأمين الأردنية بالقيام بالبحث باستمرار عن فرص للتعلم.

10. تعزيز تطابق أفعال مديري شركات التأمين الأردنية مع قيم شركاتهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، فاتن أحمد، (2001)، "**نظم الادارة المفتوحة**"، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2010)، "**السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

3. ارشيد، حسين، (2007)، "العوامل المؤثرة في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية"، **أطروحة دكتوراه غير مشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

4. بني هاني، جهاد صياح، (2007)، "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (3)، العدد (4): 466 ـ 491.

5. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "**إدارة الأعمال: منظور كلي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6. طويقات، أمجد فهد نهار، (2010)، "بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

7. العبابنة رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع، (2008)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 48، العدد 3: 435 – 475.

8. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، (2006)، "**إدارة المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

9. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

10. الكساسبة، محمد مفضي ؛ الفاعوري، عبير حمود؛ العميان، محمود سلمان، (2010)، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (6)، العدد (1): 163 – 183.

11. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

12. نجم، عبود نجم، (2005)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

13. النسور، أسماء سالم، (2010)، "أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alexiou, A, (2005), "A tale of the field: reading power and gender in the learning organization", ***Studies in Continuing Education***, Vol.27, No.1: 17-31.

2. Al-Otaibi, S.M.S, (2000), "The Learning organization: development of a conceptual model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia", ***unpublished DBA***, University of Hull, UK.

3. BÖrjeson, Lena; HjÖer, Mattias; Dreborg, Karl-Henrik; Ekvall, Tomas and Finnveden, GÖran, (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", ***Futures***, 38:723–739.

4. Chermack, Thomas J. & Walton, John, S, (2006), "Scenario planning as a development and change intervention",***International Journal of Agile Systems and Management***, Vol. 1, No.1: 46 - 59.

5. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Vol.30, No.1: 57-81.

6. Covin, J.G & Miles, Morgan, (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of competitive Advantage", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Spring:48.

7. Davis, D & Daley, B. J., (2008), "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", ***Human Resource Development International***, Vol. 11, No. 1: 51–66.

8. Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), "A strategic approach to Organisational learning", ***Industrial and Commercial Training***, Vol.36, No.2: 265-268.

9. Hughes, J. (2008). "The Learning organization: what is it? Does it constitute a useful set of ideas for the human resource development practitioner?" ***CLMS Working Paper***, Leicester University, Center of Labor Market Studies. UK: 15-26.

10. Hisrich, Robert D; Peters, Michael P & Shepherd, Dean, (2005), "***Entrepreneyrship***", 6th ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

11. Kelley, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig and Huw T. O. Davies, (2007), "Delivering feedback on learning organization characteristics – using a Learning Practice Inventory", ***Journal of Evaluation in Clinical Practice***, Vol. 13, No.5: 734–740.

12. Kenny, John, (2006), "Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy", ***The Learning Organization***, Vol. 13 No. 4: 353-368.

13. Khadra, M. F & Rawabdeh, I. A., (2006), "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", ***The Learning Organization***, Vol. 13, No. 5: 455-474.

14. Kloss, Linda L., (1999), "The Suitability and Application of Scenario Planning for National Professional Associations", ***Nonprofit Management and Leadership***, Vol.10, No.1: 71-83.

15. Knutson, K. A., Miranda, A. O. and Washell C, (2005), "The connection between school culture and leadership social interest in learning organizations", ***The Journal of Individual Psychology***, Vol. 61, No. 1: 25-36.

16. Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital", ***International Joumal of Management***, Vol. 24, No. 3: 549-572.

17. Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi and Li, Mingfang, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", ***International Journal Technology Management***, Vol.41, No.1/2: 223-246.

18. Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003),"***Scenario Planning: The Links between future and strategy***", Palgrave Macmillan.

19. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", ***Academy of Management Review***, Vol.21, No.1:135 - 172.

20. Makridakis, S., S.C. Wheelwright, R.J. Hyndman, (1998), "***Forecasting: Methods and Applications***", 3rd ed. Wiley, New York.

21. Mallet, L, (1995), "Organizational learning, coordination and incentive", ***European Journal***, Vol.5: 10-16.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

22. Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", ***Management Science***, Vol.29, No.7: 770-791.

23. Mintzberg, H., (1994), "***The Rise and Fall of Strategic Planning***", New York: Free Press.

24. Moilanen, R. (2001), "Diagnostic tool for learning organizations", ***The Learning Organization***, Vol.8, No.1: 6-20.

25. Marsick, V. J. & Watkins, K. E., (2004), "The learning organization: An integrative vision for HRD", ***Human Resource Development Quarterly***, Vol.5, No.4: 353-360.

26. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages***", West Pub. Co., New York.

27. Po, Gerley Q, "(2010), "A Comparative Analysis of the Entrepreneurial Styles of Second, Third, and Fourth Generation Overseas Chinese and Filipinos in the Philippines", ***DLSU Business & Economics Review***, Vol.19, No.2:11-23.

28. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), "Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, ***Working Paper*** No. 271: 1-25.

29. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", ***Entrepreneurship Theory and Practice***, May: 761-787.

30. Redding, J. (1997), "Hardwiring the Learning Organization." ***Training & Development***: 61-67.

31. Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.

32. Schoemaker, FJ.H., (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", ***Sloan Management Review***, Winter: 25-40.

33. Sebora, Terrence C & Theerapatvong, Titikorn, (2010), "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

generation, risk taking, and proactiveness", ***International Entrepreneurship Management Journal***, Vol.6: 331–350.

34. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

35. Senge, P. (2006), "***The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization***", New York: Doubleday.

36. Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", ***Human Resource Development***, Vol. 20, No. 1: 43-64.

37. Stauffer, David, (2002), "Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning", ***A Newsletter from Harvard Business School Publishing***, Articals Reprint No. U 0206A: 3-5.

38. Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature", ***The Learning Organization***, Vol. 13 No.2, pp.123-139.

39. Van der Heijden, K, (1996), "***Scenarios: The Art of Strategic Conversation***", New York: Wiley.

40. Wack, P, (1985), "Scenarios: Shooting the Rapids." ***Harvard Business Review***, Nov.-Dec: 139-150.

41. Wang, Catherine L., (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Vol. 32, No. 4: 635-657.

42. Watkins, K., and Marsick, V., (1993), "***Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change***". San Francisco: Jossey-Bass.

43. Wright, A.D., (2006), "Scenario planning: a continuous improvement approach to strategy ", ***Total Quality Management & Business Excellence***, Vol. 11, No. 4 - 6 July: pages 433 – 438.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	أ.د. نعمة عباس الخفاجي	إدارة أعمال	عمان العربية للدراسات العليا
3	أ.د. شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	عمان العربية للدراسات العليا
4	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
6	د. سلوى السامرائي	إدارة أعمال	الإسراء الخاصة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

م/ استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في شركات التامين الأردنية من المدراء العاملين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام

المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "**أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي:** دراسة تطبيقية على شركات صناعة التامين الأردنية"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الأول

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) العمر

30 سنة فأقل ☐	من 30 – 39 سنة ☐
من 40 – 49 سنة ☐	50 – سنة فأكثر ☐

(2) الجنس

ذكر ☐	أنثى ☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم كلية فأقل ☐	بكالوريوس ☐
ماجستير أو دبلوم عالٍ ☐	دكتوراه ☐

(4) الخبرة العملية

5 سنوات فأقل ☐	من 6 ــ 10 سنوات ☐
من 11 ــ 15 سنة ☐	أكثر من 16 سنة ☐

(5) التخصص العلمي حسب الشهادة

إدارة أعمال ☐	محاسبة ☐
مالية ومصرفية ☐	إقتصاد ☐
حاسوب ☐	أخرى ☐

(6) الموقع الإداري الوظيفي

مدير عام ☐	نائب "مساعد"مدير عام ☐
مدير إدارة ☐	رئيس قسم ☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الثاني: خصائص المنظمة الساعية للتعلم

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	خلق فرص للتعلم المستمر					
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	☐	☐	☐	☐	☐
2	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	☐	☐	☐	☐	☐
3	يساعد الموظفون بعضهم على التعلم	☐	☐	☐	☐	☐
4	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	☐	☐	☐	☐	☐
5	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
7	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
	تشجيع الاستفهام والحوار					
8	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصراحة وشفافية	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم تشجيع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
10	يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين	☐	☐	☐	☐	☐
11	يحترم الموظفون بعضهم البعض	☐	☐	☐	☐	☐
12	ينفق الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي						
13	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى	☐	☐	☐	☐	☐
15	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة	☐	☐	☐	☐	☐
16	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها وتبادلها	☐	☐	☐	☐	☐
17	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها	☐	☐	☐	☐	☐
18	تثق فرق العمل في أن إدارة مؤسستهم تأخذ بتوصياتهم	☐	☐	☐	☐	☐
تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة						
19	تُستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل : نظم الاقتراحات والشكاوي، لوحات الإعلانات الالكترونية، و الاجتماعات المفتوحة	☐	☐	☐	☐	☐
20	تمكن الشركة الموظفون وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهوله، وفي أي وقت	☐	☐	☐	☐	☐
21	تحتفظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
22	تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	☐	☐	☐	☐	☐
23	تتيح الشركة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم						
24	تكرم الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمونها	☐	☐	☐	☐	☐
25	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال	☐	☐	☐	☐	☐
26	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
27	تمكن الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	☐	☐	☐	☐	☐
28	تدعم الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها	☐	☐	☐	☐	☐
29	تبني الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	☐	☐	☐	☐	☐
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية						
30	تساعد الشركة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	☐	☐	☐	☐	☐
31	تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	☐	☐	☐	☐	☐
32	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
33	تهتم الشركة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
34	تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع	☐	☐	☐	☐	☐
35	تشجع الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم في العمل	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ت	الفقرة	أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
القيادة الاستراتيجية						
36	يدعم المديرين طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب	☐	☐	☐	☐	☐
37	تشرك إدارة الشركة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
38	يدعم مديري الشركة غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها	☐	☐	☐	☐	☐
39	يعلم مديري الشركة ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل	☐	☐	☐	☐	☐
40	يبحث مديري الشركة باستمرار عن فرص للتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
41	يحرص مديري الشركة على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الثالث: التوجه الريادي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
42	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير على البحث والتطوير والريادة في المجال التكنولوجي	☐	☐	☐	☐	☐
43	تركز الإدارة العليا في الشركة وبشكل كبير الريادة في المجال التكنولوجي	☐	☐	☐	☐	☐
44	في السنوات الخمس الماضية قامت شركتنا بإدخال العديد من الخدمات الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
45	تقوم شركتنا بتبني موقفاً تنافسياً بهدف تخطي المنافسين وتحقيق التفوق التنافسي	☐	☐	☐	☐	☐
46	لدى الإدارة العليا في شركتنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية	☐	☐	☐	☐	☐
47	تؤكد الإدارة العليا لشركتنا على تحديد الفرص والتهديدات البيئية وبشكل مستمر لتحقيق ألأهداف على المدى البعيد	☐	☐	☐	☐	☐
48	تتبنى الإدارة العليا في شركتنا الأساليب والطرق المعاصرة في مواجهة المنافسين	☐	☐	☐	☐	☐
49	تشجع الإدارة العليا في الشركة على التفكير الإبتكاري في إنجاز الاعمال	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الرابع : تخطيط السيناريو

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
50	في شركتنا يتم تحديد جدول الأعمال الاستراتيجية بما في ذلك رؤية ورسالة وقيم واهداف الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
51	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحديد كافة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	☐	☐	☐	☐	☐
52	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتحسين مستويات فهمها حول قوى التغيير في القطاع الذي تعمل به	☐	☐	☐	☐	☐
53	تعمل الشركة وبشكل مستمر على جمع المعلومات حول إحتمالات المستقبل في القطاع الذي تعمل به	☐	☐	☐	☐	☐
54	تعمل الشركة على تطوير العديد من البدائل حول المستقبل لإتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
55	تقوم الشركة بعمل جلسات عصف ذهني لإعادة التفكير بالقضايا الرئيسة ذات العلاقة بعملها	☐	☐	☐	☐	☐

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit